

# ЭКОНОМИКА

---

# ECONOMICS

DOI: 10.12731/2070-7568-2017-2-102-113

УДК 658

## ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ИНВЕСТИЦИЙ В ОПТИМИЗАЦИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ СКЛАДСКИМИ ЗАПАСАМИ

*Габдулахатова А.Н., Ибрагимова К.М.,  
Магазова Л.Р.*

*Актуальность данной темы обусловлена тем, что управление запасами является одной из важных частей политики управления предприятием в обслуживающем производстве. В статье в наиболее полном составе и содержании сформулирована значимость оптимизации запасов на предприятии, представлены стадии управления запасами, проведен горизонтальный анализ основных результатов деятельности предприятия, а также на основе метода дерева проблем и дерева решений выявлены проблемы и пути оптимизации бизнес-процессов по управлению запасами. Одним из способов улучшения финансового состояния предприятия, путем совершенствования бизнес-процессов в управлении запасами, которое потребует определенных инвестиций, предложено использование услуг логистического центра.*

**Цель** – выявление путей оптимизации деятельности предприятия в управлении запасами.

**Метод или методология проведения работы:** в статье использовались методы анализа финансово-хозяйственной деятельности, а также экономико-математические методы.

**Результаты:** получены наиболее информативные параметры, показывающие эффективность оптимизации деятельности предприятия.

**Область применения результатов:** полученные результаты целесообразно применять экономическими субъектами, осуществляющими производство продукции с последующей продажей.

**Ключевые слова:** запасы; управление запасами; стадии управления запасами; инвестиции; дерево проблем; дерево решений; складские издержки; бизнес-процессы по управлению запасами; инвестиции.

## INCREASE OF EFFICIENCY OF FUNCTIONING OF THE ENTERPRISE ON THE BASIS OF INVESTMENT IN THE OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES FOR MANAGING WAREHOUSE RESERVES

*Gabdulakhatova A.N., Ibragimova K.M.,  
Magazova L.R.*

*The relevance of this topic is due to the fact that inventory management is one of the important parts of the enterprise management policy in the servicing industry. The article summarizes the importance of stock optimization at the enterprise, presents the stages of inventory management, provides a horizontal analysis of the main results of the enterprise's activities, and, based on the tree of problems method and the decision tree, identifies the problems and ways to optimize the business processes for inventory management. One of the ways to improve the financial condition of an enterprise, by improving business processes in inventory management, which will require certain investments, suggests the use of logistics center services.*

*The **purpose** of this work is to identify ways to optimize the activities of the enterprise in inventory management.*

***Methodology:** There were used methods of analysis of financial and economic activity, also economic and mathematical methods.*

**Results:** *the most informative parameters showing the efficiency of optimization of the enterprise's activities.*

**Practical implications** *it is expedient to apply the received results the economic subjects which produce products with subsequent sale.*

**Keywords:** *stocks; inventory management; inventory management stages; Investment, tree problems; decision tree; warehouse costs; business-processes of inventory management; investment.*

В современных условиях целью деятельности предприятия является повышение рыночной стоимости компании [11, с. 68].

Одним из важных факторов повышения эффективности функционирования предприятия является эффективное управление складскими запасами [4, с. 253]. Анализ существующей практики хозяйствования на предприятиях показывает, что общим ориентиром в управлении запасами является их минимизация в допустимых пределах, приводящая к ускорению оборота собственных и привлеченных средств, повышение на этой основе конкурентоспособности, упрочение и расширение своей ниши на рынке товаров, работ и услуг [5, с. 86]. Состояние и эффективность использования производственных запасов, как самой значительной части оборотного капитала – является одним из основных условий успешной деятельности предприятия [12, с. 153].

Актуальность данной темы обусловлена тем, что состояние запасов оказывает определяющее влияние на конкурентоспособность предприятия, его финансовое состояние и финансовые результаты.

Управление запасами – важная часть общей политики управления оборотными активами предприятия, основная цель которой – обеспечение бесперебойного процесса производства и реализации продукции при минимизации совокупных затрат по обслуживанию запасов [1, с. 117].

Существует много причин, из-за которых фирмы идут на создание запасов, основная же причина – необходимость готовности предприятий к немедленному удовлетворению спроса [3, с. 85].

Значимость оптимизации запасов объясняется следующим [9, с. 178]:

- в общей структуре издержек на логистику расходы на содержание запасов составляют более 50%, включая расходы на управленческий аппарат, а также потери от порчи или кражи товаров;
- большая часть оборотного капитала предприятий, как правило, отвлечена в запасы (от 10 до 50% всех активов предприятий);
- в производстве расходы по содержанию запасов составляют до 25–30% от общего объема издержек.

Управление запасами можно разделить на три стадии: нормирование запасов (определение необходимого уровня); оперативный учет и контроль (например, применение специализированной программы), и регулирование, которые заключаются в возможности поддержания их на определенном уровне и изменение, в зависимости от сроков поставки и от спроса, приведенные на рисунке 1.



**Рис. 1.** Основные стадии управления запасами

Управление запасами представляет собой проблему, общую для предприятий и фирм любого сектора системы хозяйствования [6, с. 68].

Исходя из вышеописанного, можно сделать вывод, что грамотное управление запасами является одним из главных задач предприятия. Для того, чтобы эффект был максимальным нужны определённые инвестиции [7, с. 117]. Инвестиции в повышение эффективности канала дистрибуции, инвестиции в наём квалифи-

цированных кадров, которые будут отвечать за нормирование запасов, оперативный учёт и контроль, а также регулирование запасов, а также возможные инвестиции в открытие нового склада [15].

Здесь уже возможно рассмотреть определённые источники и методы финансирования инвестиций, изображенные на рисунке 2.

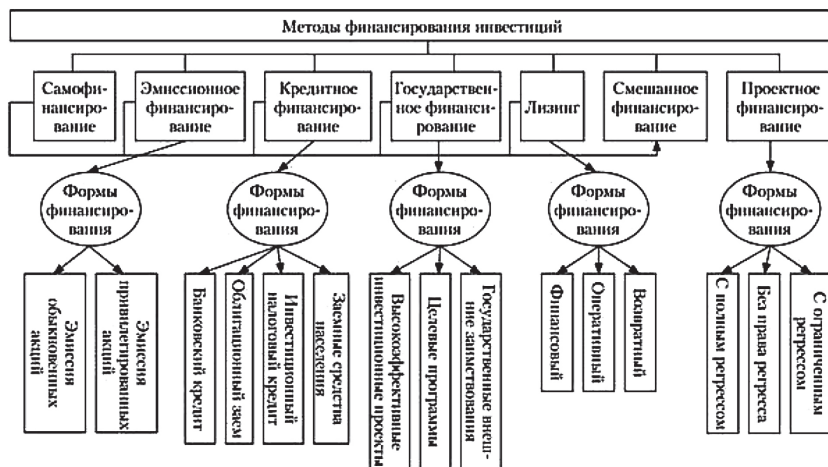


Рис. 2. Методы финансирования инвестиций [12].

Таблица 1.

Анализ состава, динамики и структуры прибыли  
до налогообложения за 2015–2016 год

Показатели	Сумма, т.руб.		Изменение		Структура, %		
	2015	2016	+, -, т.руб	Тр, %	2015	2016	изменение +, -
1. Прибыль от продаж	38353	23584	-14769	-38,51%	49,45	36,64	-4,58
2. Прочие доход/расходы	39201	40785	1584	4,04%	50,54	63,36	4,58
3. Прибыль до налогообложения	77554	64369	-13185	-17,00%	100	100	-
4. Чистая прибыль	62043	51495	-10548	-17,00%	-	-	-
Итого	77554	64369	-13185	-17,00%	100	100	-

Рассмотрим конкретную ситуацию по оптимизации управления складскими запасами на условном предприятии ООО «Х». Назва-

ние предприятия не разглашается в силу того, что сведения предприятия, используемые при написании статьи, являются коммерческой тайной.

В процессе анализа финансового состояния изучают состав прибыли до налогообложения, ее структуру и динамику (таблица 1).

Значение прибыли от продаж наблюдается в 2016 году – 23584 тыс. руб., что на 14769 тыс. руб., или на 38,51% меньше, чем в 2015 году. К концу 2016 года прибыль до налогообложения уменьшилась на 13185 тыс. руб., или на 17%, и составила 64369 тыс. руб. Чистая прибыль уменьшилась на 10548 тыс. руб., или на 17%, и составила 51495 тыс. руб.

Также на предприятии наблюдается снижение оборачиваемости запасов.

На основе проведенного анализа финансово-хозяйственной деятельности построим дерево проблем на ООО «Х» (рисунок 3).



Рис. 3. Дерево проблем на предприятии ООО «Х»

Для того чтобы улучшить эффективность деятельности предприятия построим дерево решений (рисунок 4).



**Рис. 4.** Схема возможных путей решения проблем на ООО «Х»

Выполненный анализ диагностики хозяйственной деятельности предприятия ООО «Х» выявил следующие основные проблемы предприятия: снижение эффективности деятельности; снижение чистой прибыли; увеличение затрат на выпуск продукции; снижение прибыли от продаж; низкая оборачиваемость оборотных средств; низкая оборачиваемость запасов.

Для оптимизации бизнес-процессов по управлению складскими запасами, с целью улучшения финансового состояния, предлагается использование услуг аутсорсинга по складу готовой продукции, что уменьшит затраты на хранение готовой продукции и увеличит оборачиваемость запасов. Внедрение идеи взаимодействия с логистическим центром способно повлиять на качество выполнения той или иной обеспечивающей функции [8, с. 126]. Качество выполнения функций сотрудников организации играет важную роль, согласно подходу управления бизнес-процессами Kaizen. Данный подход

широко распространен в практике применения процессного подхода в управлении организацией и в управлении производством [10]. Непрерывное улучшение всех существующих бизнес-процессов предприятия неизбежно ведет к повышению качества производимой продукции с течением времени [13]. Рассматриваемая нами организация осуществляет свою деятельность, опираясь на стандарт качества ISO 9001:2008, следовательно, качество продукции и направленность на удовлетворение потребности клиента с последующим получением максимально возможной прибыли играет ключевую роль в осуществлении миссии предприятия. Преобразованный, оптимизированный бизнес-процесс в обслуживающем производстве положительно отразится на основных и управленческих бизнес-процессах.

Использование логистического центра позволит сократить складские издержки предприятия, продажа высвобождающего оборудования позволит увеличить экономический эффект от данного мероприятия. Так же в дальнейшем на месте высвобождающейся площади представляется возможным установить оборудование по производству, что в дальнейшем отразится на росте объемов производства.

Таким образом, построенное дерево решений дает наглядное представление рекомендаций по совершенствованию функционирования предприятия ООО «Х». Использование логистического центра позволит повысить эффективность функционирования предприятия.

### *Список литературы*

1. Белицкая Ю.В. Оценка производственных запасов: сближение с международными стандартами // Научные стремления. 2012. №4. С. 62–64.
2. Бильфельд Н.В., Затонский А.В. Применение самоорганизующихся систем при управлении сложными процессами // Проблемы теории и практики управления. 2007. № 12. С. 70–74.
3. Гаджинский А.М. Логистика: учебник для высших учебных заведений по направлению подготовки «Экономика». М.: Дашков и К°, 2013. 420 с.



4. Герасимов Б.Н., Герасимов К.Б. Производственный менеджмент: Уч. пособие. М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2015, 312 с.
5. Дыбская В.В. Логистика складирования: Учебник. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014, 559 с.
6. Егоров Ю.Н. Логистика: учебное пособие. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016, 256 с.
7. Ершова Т.Б., Коновалов В.А., Ломакина Ю.М. Анализ подходов к контролю и управлению бизнес-процессами // Ученые записки российского государственного социального университета, 2008. №3. С. 215–217.
8. Мельников В.П. Логистика / В.П. Мельников, А.Г. Схирладзе, А.К. Антонюк. М.: Юрайт, 2014, 288 с.
9. Мищенко А.В. Методы управления ограниченными ресурсами в логистике: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2011, 184 с.
10. Мокина М.И. Рыночная эффективность деятельности публичной коммерческой организации // Научное сообщество студентов XXI столетия. экономические науки: сб. ст. по мат. XXVIII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 1(28). 2015. С. 114–118.
11. Носов А.Л. Логистика: Учебное пособие. М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014, 184 с.
12. Подшиваленко Г.П. Инвестиции. М., 2006, 200 с.
13. Чулков Д.Н. Оценка экономической эффективности применения шаблонов бизнес-процессов // Экономика и предпринимательство. 2015. № 9–2. С. 1014–1017.
14. Тушавин В.А. Использование проектного подхода для менеджмента качества бизнес-процессов // Управление проектами. 2008. № 3. С. 50–55.
15. Тушавин В.А. Автоматизация бизнес-процессов. Начинаем с аудита // Управление проектами. 2010. № 2. С. 34–37.
16. Greasley A. Using business-process simulation within a business-process reengineering approach // Business process management journal. 2013. №4. pp. 417–420.
17. King W. IT capabilities, business processes, and impact on the bottom line // Information systems management. 2012. №19, pp. 85–87.
18. Niehaves B. Democratizing process innovation: a comparative study of public sector business process management networks // Proceedings of

- the annual hawaii international conference on system sciences. 2011. № 5, pp. 154–162.
19. Stephen L.C. Information technology in business processes. Journal of Business Process Management. 2000, № 3, pp. 224–237.

### *References*

1. Belitskaya Yu.V. Otsenka proizvodstvennykh zapasov: sblizhenie s mezhdunarodnymi standartami [Estimation of production reserves: rapprochement with international standards]. *Nauchnye stremleniya* [Scientific aspirations]. 2012. № 4, pp. 62–64.
2. Bil'fel'd N. V., Zatonskiy A. V. Primenenie samoorganizuyushchikhsya sistem pri upravlenii slozhnymi protsessami [The use of self-organizing systems in the management of complex processes]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 2007. no 12, pp. 70–74.
3. Gadzhinskiy A. M. *Logistika* [Logistics]: a textbook for higher educational institutions in the field of training “Economics”. M.: Dashkov i K°, 2013. 420 p.
4. Gerasimov B.N., Gerasimov K.B. *Proizvodstvennyy menedzhment* [Production management]: Textbook. M.: Vuzovskiy uchebnik, NITs INFRA-M, 2015. 312 p.
5. Dybskaya V. V. *Logistika skladirovaniya* [Logistics warehousing]: Textbook. M.: NITs INFRA-M, 2014. 559 p.
6. Egorov Yu.N. *Logistika* [Logistics]: a textbook. M.: NITs INFRA-M, 2016. 256 p.
7. Ershova T.B., Konovalov V.A., Lomakina Yu.M. Analiz podkhodov k kontrolyu i upravleniyu biznes-protsessami [Analysis of approaches to the control and management of business processes]. *Uchenye zapiski rossiyского gosudarstvennogo sotsial'nogo universiteta* [Scientific notes of the Russian State Social University]. 2008. № 3, pp. 27–30.
8. Mel'nikov V.P., Skhirladze A.G., Antonyuk A.K. *Logistika* [Logistics]. M.: Yurayt, 2014. 288 p.
9. Mishchenko A.V. Metody upravleniya ogranichennymi resursami v logistike [Methods of managing limited resources in logistics]: Textbook]. M.: INFRA-M, 2011. 184 p.

10. Mokina M.I. Rynoch'naya effektivnost' deyatel'nosti publichnoy kommercheskoy organizatsii *Nauchnoe soobshchestvo studentov XXI stolyetiya. EKONOMICHESKIE NAUKI: sb. st. po mat. XXVIII mezhdunar. stud. nauch.-prakt. konf.* [Scientific community of students of the XXI century. ECONOMIC SCIENCES: Sat. Art. By mat. XXVIII Intern. Stud. Scientific-practical. Conf.]. № 1(28). 2015, pp. 114–118.
11. Nosov A.L. *Logistika* [Logistics]: Textbook. M.: Magistr: NITs INFRA-M, 2014. 184 p.
12. Podshivalenko G.P. *Investitsii* [Investments]. M., 2006. 200 p.
13. Chulkov D.N. Otsenka ekonomicheskoy effektivnosti primeneniya shablonov biznes-protsessov [Estimation of economic efficiency of application of templates of business processes]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2015. no. 9–2, pp. 1014–1017.
14. Tushavin V. A. Ispol'zovanie proektnogo podkhoda dlya menedzhmenta kachestva biznes-protsessov [Use of the project approach for quality management of business processes]. *Upravlenie proektami*, 2008, no. 3, pp. 50–55.
15. Tushavin V. A. Avtomatizatsiya biznes-protsessov [Automation of business processes]. *Upravlenie proektami*, 2010, no. 2, pp. 34–37.
16. Greasley A. Using business-process simulation within a business-process reengineering approach. *Business process management journal*. 2013. №4, pp. 417–420.
17. King W. IT capabilities, business processes, and impact on the bottom line. *Information systems management*. 2012. №19, pp. 85–87.
18. Niehaves B. Democratizing process innovation: a comparative study of public sector business process management networks. *Proceedings of the annual hawaii international conference on system sciences*. 2011. № 5, pp. 154–162.
19. Stephen L.C. Information technology in business processes. *Journal of Business Process Management*. 2000, № 3, pp. 224–237.

#### ДАННЫЕ ОБ АВТОРАХ

**Габдулахатова Алия Нурфаизовна**, магистрант

*Казанский (Приволжский) Федеральный Университет*

*ул. Бутлерова, 4, г. Казань, Республика Татарстан, 420008,  
Российская Федерация  
alia-14-@mail.ru*

**Ибрагимова Камилла Маратовна**, магистрант

*Казанский (Приволжский) Федеральный Университет  
ул. Бутлерова, 4, г. Казань, Республика Татарстан, 420008,  
Российская Федерация  
kem.92@mail.ru*

**Магазова Лилия Ринатовна**, магистрант

*Казанский (Приволжский) Федеральный Университет  
ул. Бутлерова, 4, г. Казань, Республика Татарстан, 420008,  
Российская Федерация  
lilya.magazova@gmail.com*

**DATA ABOUT THE AUTHORS**

**Gabdulakhatova Aliya Nurfaizovna**, Graduate Student

*Kazan (Privolzhsky) Federal University  
4, Butlerova Str., Kazan, Republic of Tatarstan, 420008, Russian  
Federation  
alia-14-@mail.ru*

**Ibragimova Kamilla Maratovna**, Graduate Student

*Kazan (Privolzhsky) Federal University  
4, Butlerova Str., Kazan, Republic of Tatarstan, 420008, Russian  
Federation  
kem.92@mail.ru*

**Magazova Liliya Rinatovna**, Graduate Student

*Kazan (Privolzhsky) Federal University  
4, Butlerova Str., Kazan, Republic of Tatarstan, 420008, Russian  
Federation  
lilya.magazova@gmail.com*